

# 人間関係論の芽吹き—メイヨーと1934年論文—

吉原 正彦

## 第1節 はじめに

確かに、ホーソン・リサーチに対するメイヨーの貢献は、並外れていた——事実、きわめて独特で、きわめて稀有なので、彼の貢献にレッテルを張ることは、誰にも容易にはできない。それは、快活な心と創造の精神による貢献であった。しばらくは、黙して頭を垂れようではないか、なぜならば、メイヨーの貢献がなかったならば、ホーソン・リサーチの成果は、緑色の資料のごみの山として会社の記録保管室に眠ったままであったであろう。それらが何を意味するか、誰も知りえなかったであろう。

それ以上に、メイヨーの支援と激励がなければ、ホーソン・リサーチは実際に行われた段階まで決して続かなかったであろう。それは、たちどころに死に絶えたであろう。メイヨーの行動によって、積極的なホーソン効果を高めていった。彼の関心、興味、好奇心に対し、ホーソンの研究者たちは勢いを増して応えた、ちょうど従業員たちが研究者たちの関心、興味、好奇心に生産高の増加で応えたと同じように。・・・

この一節は、E. メイヨーを「観念の世界の冒険家であった」と評した、彼の弟子、F. J. レスリスバーガー (Roethlisberger) の言葉である<sup>1)</sup>。メイヨーは「人間関係論の父」、「人間関係学派」の「始祖」と呼ばれ<sup>2)</sup>、人間関係論は、ホーソン・リサーチの成果をもとに、メイヨーを中心としたハーバード・グループによって形成された、これがこれまでの理解である。それゆえに上で示したレスリスバーガーのメイヨーに対する評価も頷ける。

ハーバード・グループによって形成された人間関係論の基盤がホーソン・リサーチであることから、これまでわたくしはそのホーソン・リサーチの過程を明らかにしてきた。照明実験が始まった1924年からのホーソン・リサーチ、その成果の一部がメイヨーたちによって最初に公にされたのは、1929年11月15日に開催された人事管理研究連盟のニューヨーク会議であった。

その後、ホーソン・リサーチに関連して2つの出来事があった。第一に、1931年から最後の調査研究となる「バンク配線観察室」であり、第二に、1932年から始まったL. J. ヘンダーソンが主宰する「パレート・セミナー」といわれる「パレートおよび科学的探究の方法の演習」であった<sup>3)</sup>。第一のバンク配線観察室での調査研究によって、人間関係論を特徴づける事実が発見され、また第二の「パレート・セミナー」によって、その理論構築に必要とされる科学方法が示されることになる。経営学史上の人間関係論は、それら双方によって形成されていくと、わたくしは考えている。

本稿において、ホーソン・リサーチ最後のバンク配線観察室の成果に基づくハーバード・グループの研究を論じていく。まず、人間関係論の創始者とされるメイヨーが何を明らかにしたのかを示し、次に、それに続くレスリスバーガーたちの見解を明らかにし、人間関係論にいかなる貢献をなし得たかを述べよう。まず人事管理研究連盟のニューヨーク会議で報告したメイヨーの主張から取り上げよう<sup>4)</sup>。

## 第2節 ホーソン・リサーチへのメイヨーの狙い

メイヨーは、1929年の人事管理研究連盟のニューヨーク会議で、「産業における変化」と題して報告を行った。彼はそこで、「産業界と地域社会と

の関係において、久しく待望されていた2つの局面で変化の兆しがみられている」と指摘する<sup>9)</sup>。

第一の変化は、人間への学術的研究に対する産業界の態度や評価の変化である。生理学や生物学、心理学の産業への適用はこれまでもあったが、産業界はそれらの研究成果を真摯に受け止めず、直接の利益ないしその場しのぎでしか評価していなかった。しかし継電器組立作業テスト室の実験は、唯一つの変数の効果を求めるのではなく、労働者の有機体の変化、精神的態度の変化、そして生産高の変化という3つの変化の効果を求めた。その結果、"疲労は、本質的に病気と同じである"という産業界の「常識」が間違いであることが明らかになり、労働者の「人間情況」の理解が不可欠であることがわかった。

メイヨーは、この「人間情況」の理解に関して、ヘンダーソンの疲労研究所の成果およびW. B. キャノンのホメオスタシス機能<sup>10)</sup>に触れつつ、これらに共通する「均衡」概念を用いる。彼は、人間有機体の状態を均衡概念で捉え、その不均衡を酸素の欠乏という生理的疲労からは捉えず、またその源泉を労働者自身に求めず、彼を取り巻く外的諸条件を均衡の「妨害 (interference)」要因として注目した。そして、彼が指導した面接計画を通して、「不均衡の多様性」が明らかになり、労働者の健康や個人の経歴のみでなく、工場の外部環境や作業集団内部の社会的情況に眼を向けなければならなくなった。メイヨーは、ホーソン・リサーチから得られたこれらの事実が産業界の「常識」を覆したのであり、このことが産業界と大学や研究機関との新たな関係をもたらしたと強調したのである<sup>7)</sup>。

第二の変化は、労働者に対する監督方法の変化である。その変化した監督方法とは、面接計画でメイヨーが指導した、「話す」ことよりも「聴く」ことに専念する非指示的方法である。それは労働者の「個人情況の事実発見」の新しい方法であり、監督者の訓練に導入すべき「人間理解の新しい方法」、すなわち「思考と行為の基礎として、人間性の最も信頼できる導きとしての精確な事実発見の原則の展開」とされる。

監督者の統制下にある労働者は、監督者の命令に従うことを当然とし、命令に従わなければ、監督者は怒り、罵る。メイヨーによると、それは「聴く」ことをせずに「話す」だけである。非指示的面接方法という「充分に注意深く聴くことによって、常軌を逸した個人的な行為や無力さ (futility) を理解することができ、また自分の無力さを軽減し、自己統制と自己理解を深めるために彼を助けることができるのは、本当に真実である」とする。彼は、その結論として、「今や産業界が、事実の発見と聡明な方針のために、人間性をこき使うことをやめ、自己統制と社会理解を促進しようとするならば、これは産業界と社会の双方にとって非常に意義ある産業上の変化となるであろう。これはまさに産業革命と政治的民主制が始める変化には不可欠である人間を約束するようである」と述べている<sup>8)</sup>。

こうしたメイヨーの主張に、わたくしは労働者の人間情況に対する科学的な接近の意義を見出すことができる。それは第一に、単一の接近によるのではなく、今日でいう学際的接近の必要性を説き、全体としての「個人情況の事実発見」に努めることの強調である。第二に、事実の発見と人間情況の理解のための方法を実施していくことが、労働者の「無力さ」を軽減し、そのことを通して労働者の均衡状態が回復し、仕事への態度が改善される。この意味で監督方法の改善が経営問題の解決となるのである。

わたくしは、この段階におけるメイヨーの狙いが、人間情況の理解は労働者の個人情況の理解として、とくに労働者の無力さの解明にあったことを指摘しておく。

メイヨーは、人事管理研究連盟のニューヨーク会議で報告したほぼ同じ時期に、ハーバード大学経営大学院の冊子に、ホーソン・リサーチの内容の紹介とともに、その「実験全体」の意義を次のように述べている。すなわち、「診療所ではなく工場において、人間有機体に対する研究の真の始まりがなされた。研究方法に関する限り、一度に一つの変数を研究する方法がいくつかの研究所では適切であるが、諸条件のすべてをまとめ、全体としての個人を研究すること

が、人間の性質に関するわれわれの知識を深める唯一の適切な方法であるということが決意された」と。この全体としての個人の研究は、多くの分野からの研究者の協働を伴い、産業における人間の性質の研究は経済的、社会的背景を含むものでなければならない。そして、「特にこの研究は、近代アメリカが人間をつくることよりも機械をつくることをよりよく知っている、という古来の不名誉を究極的には返上するかもしれない。それはまた、人々と状況を統制するわれわれの知識が技術的知識よりも遅れている現状では、産業文明がそれ自体の進歩で抑圧される危険を減らすかもしれない」と主張する<sup>9)</sup>。

この最後の言葉は、アメリカ経営学の始まりであるテイラーの科学的管理法への挑戦であり、経営学の新たな地平を切り拓くことを意味している。われわれは、ここに人間関係論の曙をみるが、なお慎重になるべきである。なぜならば、メイヨーがこの言葉を述べた時期は、ホーソン・リサーチ最後のバンク配線観察室の研究がなされていなかったからである。次に、その研究を取り上げ、その後にメイヨーの所説を改めて検討しよう。

### 第3節 バンク配線観察室の研究手法 ：レスリスバーガーの主張

「バンク配線観察室 (Bank Wiring Observational Room)」は1931年11月から1932年5月にかけて行われた。バンク配線観察室の研究は、14人の男子工員を対象に、隔離された部屋以外に、集団出来高給を含む作業条件は通常の工場と同じであった。しかし研究方法に、継電器組立作業テスト室とは決定的に異なることがあった。それは、工員たちの態度や考えを知るために面接者だけではなく、作業集団を直接に観察することを独自に担う観察者を配置したことであり、彼の仕事は生産高の記録と作業現場の労働者の行動をすべて記録することであった。面接と観察という二つの機能を別々の人間に分けたのは、それぞれに得られる資料の性質がまったく異なり、性質の異なる資料を一人の人間が等しく得ることはできないという確信に基づくものであっ

た<sup>10)</sup>。

このように、この研究がバンク配線「観察室」と呼ばれたのは、直接の観察という研究方法の特徴を示すと思われる。そこで、この観察方法が取り入れられた背景と狙いを明らかにすることから始めよう。

1930年に入り、経済不況がホーソン工場にも影響を及ぼし始めたが、ホーソン・リサーチは労働者の個人状況の解明や監督者訓練の計画が順調に行われていた。ホーソン・リサーチが人事管理研究連盟の会議で初めて公にされてからその研究成果は広まり<sup>11)</sup>、他の研究者たちの注目を浴びることになっていくが、同時に批判の対象にもなっていく。

同じ年の3月にウェスタン・エレクトリック会社の産業調査室の責任者であったM. パットナムは、シカゴで開催された産業関係協会において「産業関係の改善」と題した報告をした。この報告を聞いたシカゴ大学の産業心理学者で、ホーソン工場を訪れたこともあるA. コーンハウザー (Arthur Kornhauser) は、その研究成果を高く評価しながらも、面接方法が多くの変数を扱う曖昧さを指摘し、生物学的実験のような厳格に「統制された」実験を行うべきであると批判した。

パットナムから「彼の批評は興味深い」という言葉を添えて、意見を求められたメイヨーは、生物学の実験が「統制された」ものであることは、「すでに不毛であり無益である」と、温厚な彼にとっては珍しく語気を強めて反論した。彼はヘンダーソンの血液の流れの研究方法を根拠に挙げ、「コーンハウザーが未だにしがみ付いている、一つの変数だけを取り上げ、一対一の関係の変化を立証するという見解は、有機体の研究ではくだらないことであると、ほとんど証明されている」と述べ、ヘンダーソンの研究が示している新たな方向に触れながら、「統制」の新しい概念を求めて「発見の航海」を行っている」と主張した<sup>12)</sup>。

コーンハウザーの批判に反論をしたメイヨーであったが、パットナムがコーンハウザーの批

判に興味を持ったことに危機感を抱いたのか、『聴く』技法の集中教育」を行うために、面接部門の責任者であるH. A. ライト (Harold A. Wright) とその補佐をしていたW. J. ディックサン (William J. Dickson) を経営大学院の産業調査部に迎え入れた<sup>13)</sup>。それとともに、ホーソン工場にF. レスリスパーガー、W. L. ウォーナー、T. N. ホワイトヘッド、そしてヘンダーソンなどのハーバードのスタッフを積極的に送り込ませるのであった。これらの人々がホーソン・リサーチに対して新たな光を与え、研究の更なる展開と人間関係論の構築を目指していくのである。折しもウェスタン・エレクトリックの研究者たちは、新たな研究に向けてその計画を立てていた。

1927年にメイヨーの研究助手になったレスリスパーガーは、ハーバード大学の学生のカウンセリングを行っていた。彼の最初の著作は「強迫観念的指向の性質」と題した論文であったが、それはカウンセリングの経験とメイヨーを中心とした毎週の勉強会での成果であった<sup>14)</sup>。彼は1929年に産業研究の助教授 (Assistant Professor of Industrial Research) となり、1930年の5月、ヨーロッパに行くメイヨーに頼まれてホーソン工場を訪れ、講演を行った<sup>15)</sup>。それまでの経験とメイヨーの指導を受けていた彼は、拡大している面接計画の実施に直接携わるようになっていき<sup>16)</sup>、個々の労働者の心理的な適応について「個人状況の事実発見」のための面接方法を重視していた。

ディックサンから次なる研究の相談を受けたレスリスパーガーは、1931年2月20日付書簡で、とくに「事実発見の方法としての面接の発展可能性」について、自らの見解を積極的に示した。彼は、ディックサンが考えている労働者の作業状況を3つの条件に分けるべきとする。すなわち、技術条件 (the technical conditions of work)、社会条件 (the social conditions of work)、個人条件 (the personal conditions of work) である。そして、第一の技術条件と第二の社会条件については、近代産業がすでに考慮に入れており、前者は技師たちのほとんどが熟知している。後

者については、「労働者間の関係と労働者と彼の直属の上司との関係を考慮すべき」で、ソーシャル・ワーカーがこの解明に努めてきたとする。さらに彼は、それぞれが事実を発見するにあたって自らの「視点 (the point of view)」に立っていると述べた後、第三の個人条件について、彼は次のように主張している<sup>17)</sup>。

今やわたくしは、作業状況の構成要素をもっと十分に理解しようとするならば、見極めが求められる関連した一連の新しい事実へと結びつく第三の視点を、あなたの面接計画が示している、と考えています。これについてはより良い名前がないので、わたくしは作業の個人条件と呼んでいます。この条件のもとで、わたくしは職務の外で起こっている問題、労働者の作業に対する関係に影響を及ぼす問題を研究するでしょう。手短に言えば、作業の個人状況は、構成員となっている社会環境に条件づけられている労働者の態度です。あなたが見出したように、たとえ作業の技術条件と社会の条件がよくとも、この第三の要因が個人の作業の有効性を依然として低めているといっているのです。あなたの面接結果の一つがこれを申し分なく例証しているとわたくしは思っています。わたくしは、憎む養父に似ているゆえに、上司を嫌っている労働者のことを言っています。あなたは疲れ果てるまで技術と社会の諸条件を改善するでしょうが、依然としてこの妨害要因はあり続けるでしょう。

そこでわたくしは、もしも面接技術に固有の有用性があるとすれば、それはこの第三の資料を打ち出すことであると考えています。それは、この第三の種類の「諸事実」を探索するに並外れてよい手段です。このことでわたくしは、それらの事実が他の二種類の事実よりも一層重要であると言うつもりはありません。それらは、あなたが新たな視点から労働者の作業に対する関係を研究する時に現れてくる二つとない事実です。この視点に関して言えば、産業界はまだ揺籃期にあるとわた



くしは考えています。あなたは、技師とソーシャル・ワーカーが全体像へと導く諸事実と関連づけなければならない新たな事実を掘り起こす開拓者です。

このレスリスパーガーの主張は、労働者の「作業の個人条件」が他の技術条件や社会条件よりも「一層重要である」とは言っていないものの、その文脈からして、彼の研究の重きを個人条件に置いている。作業状況の一つである社会条件が解明されるべきとしているが、その解明の担い手を「ソーシャル・ワーカー」としていることは、その社会条件が「労働者間の関係と労働者と彼の直属の上司との関係」という組織の社会関係を含む広い意味での社会的要因を指している。

すでに述べたように、メイヨーは、面接計画を通して労働者の社会的に適応できない問題に注目し、その不均衡の源泉を求めべく、労働者の人間的ないし個人的状況を解明しようとしていた。その時のレスリスパーガーにとっては、このメイヨーの研究方向を受け、それに突き進んでいくことが最大の主眼であったと理解される。それゆえの作業状況の個々に異なる個人条件に注目し、そこでの「個人状況」での事実発見のための面接方法の重視であったといえよう。

事実、助教授となったレスリスパーガーが初めて著した論文において、彼は面接計画での面接結果の内容を引用しながら、「産業生活の心理的な困難のすべては、産業の枠組みの内部で生じるものではない。労働者の仕事への関係は、職場の外部で起こる事情によって影響を受けている」と述べている。そして、機械化された産業において、「『人間対機械』というような単純な図式によって解決されえない心理学的社会問題に根源がある」として、「複雑な近代産業の全体像をより巧みに評価し、より直に光を当てるためには調査研究が必要である」と強調していたのである<sup>18)</sup>。

#### 第4節 バンク配線観察室の研究方法 ：ウォーナーの助言

さて、ウェスタン・エレクトリック会社の研究者たちが新たな研究に向け同じ頃に相談した人物として、レスリスパーガーの他にもう一人がいた。労働者の作業状況の問題をその「個人的条件」ないし「個人状況」という心理的要因に解消せずに、「社会的条件」そのものに眼を向けさせた人物、それがW. L. ウォーナー(William Lloyd Warner 1898-1970)である。バンク配線観察室において直接の観察という研究方法を導入することになったのは、ロイド・ウォーナーの力による。

ウォーナーは、1925年にカリフォルニア大学を卒業したが、R. ロウウィ(Robert Lowie)から人類学の教えとフィールド・ワークの魅力を学び、またそこで、B. マリノフスキー(Bronislaw Malinowski)とA. R. ラドクリフ・ブラウン(Alfred R. Radcliffe-Brown)から社会人類学の機能主義的接近の手ほどきを受けた。1927年、ロックフェラー財団の研究奨学金で彼はオーストラリアに渡り、ラドクリフ・ブラウンの指導のもとで3年間、社会構造と文化一象徴現象との関連性を解明すべく現地調査を行った。

オーストラリアでの経験から応用人類学の方法を現代の人々に適用することに関心を持ち、アメリカに戻ったウォーナーは、オーストラリア出身で、かつマリノフスキーやラドクリフ・ブラウンとも親しいメイヨーの助力もあって、1929年にハーバード大学の講師となった。

1930年6月、ウォーナーはメイヨーの紹介でホーソン工場を訪れて3週間滞在し、パットナム、ライト、ディックサンたちとホーソン・リサーチの進捗や研究の新たな展開について議論を交わした<sup>19)</sup>。ハーバードに帰ってきたウォーナーは、社会人類学的な接近に関心を示したパットナムから見解を求めてきた書簡に対して、「メイヨーと自分とは考えがほとんど同じようなものであると知っているので、意見の相違はないと思います」としながらも、メイヨーに配慮してか、「彼の考えや計画にいかなる意味でも邪魔を

したくないので、彼の下承を得るために、わたしが価値あると信じる考えをまとめたものをメイヨーに送るつもりです」と言い、「彼がオッケーと言いつつ、直ぐにあなたに連絡しましょう」と述べている。

しかし、パットナムが社会人類学的接近の研究に共鳴したことに大いに満足を示したウォーナーは、「あなたと一緒に折にわたくしが話した着想のどれでもあなたが利用できるならば、どのような理由であろうとも、あなたにはわたくしから全面的な賛意以上のものを得るでしょう。それらがわたくしの功績であるとかそうでないとかは少しも問題にしません。見せかけの謙遜をやめて、わたくしは、社会人類学にはあなたがたが切り拓いている研究に対して豊富な提案がある、と固く信じています」と述べた<sup>20)</sup>。

この年のウォーナーは社会人類学の助教授になって<sup>21)</sup>、自らの研究のためにマサチューセッツ州のさまざまな定住地域を検討し始め、他方では彼が訪れたホーソン工場があるシセロ(Cicero)にも関心を持っていた。当時のシセロは犯罪とマフィアが横行していた地域であり、アル・カポネ(Al Capone)が1920年代に暗躍してホーソン工場に近いホテルに拠点を置いており、社会的に安定していない典型的な地域としては望ましいものであった。最終的に彼は、社会的によく整えられた共同社会の小都市として、シセロとは対照的に社会的伝統が強く支配し、安定しているマサチューセッツ州のニューベリーポート(Newburyport)を選び、調査に着手したのである<sup>22)</sup>。

しかし、ニューベリーポートの調査に着手したウォーナーは、ホーソン・リサーチにも関心を抱いていた。事実、1931年4月、彼はT. N. ホワイトヘッドとともにホーソン工場を再び訪れた<sup>23)</sup>。彼は、メイヨーが強調している個々の労働者を研究する重要性は否定しないまでも、テスト室の社会関係や工場内の他の集団との関係を研究する重要性を強調し、集団内部の、また集団間の社会関係を社会構造と結びつけることを課題とすべきである、とディックサンに助言をしていた。

ディックサンは新たな研究に向けて、レスリズスパーガーと同じ時期にウォーナーにも書簡を送った。そこには、「あなたが提案された家族の研究では、個人ではなく、関係を研究する、という趣旨の考えは、非常に多くの可能性を有しています。程度の差はあるにしても、この一般原則はどのような集団の研究にも適用されるべきです、おそらくは。このことは正しいでしょうか、それともこの着想は広げすぎでしょうか」という質問があった。これに対してウォーナーは、前節で示したレスリズスパーガーの書簡のちょうど1週間後に書簡を送り、次のように自らの主張を積極的に披瀝した<sup>24)</sup>。

・・・わたくしは単なる例示として家族を用いました。なぜならば、わたくしがウェスタン・エレクトリックで話をした方々に、重要な要素は個人ではなく、血縁集団によって確立されている一連の関係である、ということ簡単に分かってもらうためです。ディックサンさん、たとえオーストラリアのトーテム信仰の一族、シカゴのギャング、あなたの部門の集団であろうとも、真実は同じです。あなたには、あなたの研究に必要とされる個人間の関係のみではなく、それに加えて、ある集団と他の集団との結びつきから確立されている関係もあるでしょう。言い換えれば、あなたには内部の関係と外部の関係があります。あなたが内部的関係を研究するにあたって、資料を求め、その後に分類するのに役に立つ2つの想念を心に持ち続けることをわたくしは助言したい。あなたは、第一に一連の敵対(a set of antagonism)と一連の連帯(another set of solidarity)を持つことです。これらは通常は互いにバランスをとっており、つねにいっしょになっています。あなたが研究するような集団では、3つの主な種類の社会的つながり、つまり上位(Superordination)、等位(coordination)、下位(subordination)があります。たとえば、従業員に対する監督者の関係では、明らかに従業員の監督者に対する下位の条件とその関係での上位の可能性も

あります。その集団内部の従業員間に確立している関係では、等位ないしは対等の条件があるでしょう。今や、あなたがこれら3つの要素を敵対と連帯の2つの原則の視点から調べるならば、あなたの観察下にある集団行動を説明する多くのことを発見できるでしょう。

ウォーナーは、集団の対象として、それを構成している個々の個人ではなく、個々人が織り成す諸関係に眼を向けることを強調している。彼が抱く想念は、一つは集団を内部と外部から捉えることからの「敵対」と「連帯」の概念であり、もう一つは集団内部の上司、部下、同僚という関係である。レスリスバーガーが強調した「視点」に結びつけて言えば、ウォーナーの視点とは、集団の外部との関係における個々人が織り成す関係性への注目であり、そのための敵対と連帯の概念の提示であった。ここに、レスリスバーガーとの決定的な違いを見出すことができる。

さらに同じ書簡の中でウォーナーは、「もしもわれわれが関係を研究するとすれば、直ぐに疑問が生じます、われわれはどのようにしてそれらを見極め、陳述できるのでしょうか」というディックサンの問いに対し、レスリスバーガーが強調する面接方法に触れながら、次のように述べている。

面接を検討するというあなたの考えは素晴らしいことです。これは、集団行動の徹底した観察からあなたが得る成果と調整されるべきです。あなたがご自分のフィールド・ワークに役に立つ研究手法を構築したことと、わたくしの研究の方法が私のフィールド・ワークに役に立ったことが同じだと分かるということは、わたくしには最も興味があります。つまりあなたには、第一に面接が、そして第二に直接の観察があります。わたくしはフィールドに生きる人間としてこれら双方の機能を遂行しましたが、あなたは二つに分けました——それは思慮深いことと思います。

探し求める重大なことは、観察される人間

ないし集団の態度です。これらの態度はほとんどが無意識で、通常それらは偏見と呼ばれているものです。心理学的には、それらは精神分析者が潜在内容と呼ぶものに分類されますが、しかし社会学者は、もしそれらが集団における人々のすべてに、あるいは非常に多くの人々の間で見出されるならば、それらを社会構造として記述するでしょう。

かくして1931年11月、ウェスタン・エレクトリック会社は、ウォーナーの助言を受け入れ、労働者の個人状況よりも、作業集団の社会関係や社会構造を解明すべく、直接に観察する方法を取り入れてバンク配線観察室の研究を開始した。それは、メイヨーの精神病理学的接近から、ウォーナーの社会人類学的接近への転換であった<sup>25)</sup>。レスリスバーガーとディックサンが1939年に著した『経営と労働者』において、バンク配線観察室の研究を取り上げるにあたって、「研究者たちは、ウィリアム・ロイド・ウォーナーの助言を得たことが幸運であった。・・・この研究を通じて取り入れられた全般的な方法論の発想は、主にウォーナーによってもたらされた」と述べている<sup>26)</sup>。

もちろん、社会人類学的接近に基づく観察方法を取り入れるにあたっては、いくつかの背景があったと思われる。第一に、照明実験、それに続く継電器組立作業テスト室では職場の小集団を単位として調査研究を行ってきた。しかし監督者の訓練計画という狙いもあって面接計画では対象範囲が広がったことから、拡散する恐れのある研究を原点に戻して小集団に研究の焦点を当てたいという考えである。そして第二に、コーンハウザーの面接方法への批判への対応もあって、面接方法の有用性を認めつつも、その限界を補うために直接の観察の方法を導入することによって研究方法による客観性の向上求めたことである。

1932年に入り、ホーソン工場を訪れたレスリスバーガー、ウォーナー、そしてT. N. ホワイトヘッドは、ともにバンク配線観察室と5年目に入った継電器組立作業テスト室の調査研究に関

与していく。レスリスパーガーは面接に携わるとともに、ウォーナーとともに心理学的局面と社会学的局面に係わり、またホワイトヘッドは主に精確で信頼できる生産記録を把握することを通してホーソン・リサーチに参加していった<sup>27)</sup>。

バンク配線観察室の研究は半年余りの期間であったが、観察と面接によって見出された注目すべき現象、それは、工員たちの「生産制限」と称される行動であった。しかも工員たちは自分の生産高を実高通りに班長に報告していなかった。工員たちが生産高を増やせば、出来高制によって賃金も増え、それ以外に何も起こらないはずであったが。

この工員たちの「生産制限」の行動に対して、メイヨーとレスリスパーガーは、どのような説明をしたであろうか。次にこの問題を取り上げよう。

## 第5節 メイヨーとバンク配線観察室の研究成果

メイヨーは、ハーバード大学総長のローレンス・A・ローウェルの依頼を受け、1932年12月から8回のローウェル講義を行った。これらの講義をまとめたのがメイヨーの三部作の一つである『産業文明における人間問題』である<sup>28)</sup>。バンク配線観察室の研究が終了したのが1932年5月であるから、彼は当然にその研究成果を取り上げ、その著書の第5章「モラルの意味」で持論を展開している。

メイヨーは、ジャーネーの強迫観念を用いて、個人の不均衡状態の姿を描き出す。すなわち、「個人は、彼を取り巻く現実との間の個人的均衡の全体に及ぼす攪乱は、自分の思考に強迫観念をもたらしがちである。このような事態を引き起こすのは、疲労のような有機体の不均衡であるかもしれないし、あるいは個人的無力さ（personal futility）という社会的経験であるかもしれない。いずれであっても、彼は強迫観念的な妄想、苦悩による不決断、非現実的な個人的問題の病的な先入観を示すであろう」と<sup>29)</sup>。個人は、現実の状況、とくに社会的な状況への迅速な適応に苦しみ、しばらくは、自分自身や他の人のことについて誇張し歪曲して考えることを余儀

なくされる。個人の不均衡をもたらす要因が強迫観念を引き起こし、彼を無力に陥らせる。その「無力さ」が社会的に適應できない状態を引き起こし、彼に具体的な仕事への適応を困難にさせるのである。

そこで、仕事への適応を困難にさせる「無力さ」となる個人の不均衡が、いかなる妨害要因によるかが問題になるが、それを明らかにすべくメイヨーは、2つの疑問を提示する<sup>30)</sup>。

- 1) 個人的無力さの経験として描かれるある種の経験は、産業組織の労働に関する共通した出来事であるのか？
- 2) 現代の産業都市における生活は、労働者たちを気づかないうちに強迫観念的反応にかかりやすくしているのか？

この2つの疑問は、その内容からして仮説と理解される。メイヨーによれば、第一の仮説は、継電器組立作業テスト室や雲母剥ぎ実験室、また面接計画によって検証された。とくに彼の指導による非指示的面接方法は、労働者から妨害要因を解放し、彼の精神的態度に均衡をもたらした。それゆえに、メイヨーが監督方法の改善を強調することになるが、その意味は、非指示的面接方法が労働者の「個人状況の事実発見」の新しい方法であり、この方法に基づく監督者の訓練が、「人間理解の新しい方法」に導くということである。監督者が労働者に直接に接する関係にあるがゆえに、「個人状況の事実発見」のためにメイヨーは、監督方法に着目したとも言える。

問題は、労働者の「個人状況の事実発見」の方法とともに、発見した事実の解明であり、そのための思考の枠組みである。それが第二の仮説に結びつく。

メイヨーにとって、「社会的に適應ができない」という無力さをもたらすのは強迫観念であり、その強迫観念に導く個人の均衡を妨害する要因を明らかにすべく設定したのが、第二の仮説であると理解できる。この仮説の内容から、メイヨーが求めた妨害要因は、労働者の「産業都市での生活」に求められ、労働者が働く場である職場、あるいは工場ではなかった。



もちろん彼は、「作業部門を編成している個々人は、単なる個々人ではない。彼らは、集団を構成し、その集団の内部で日常における個人相互の関係、上司との関係、作業との関係、そして会社の方針との関係を発展させてきている」とし、「産業上の不適応の根源は、人間－仕事－会社方針という関係の中の何処かにある」と述べてはいる<sup>31)</sup>。それゆえに、その「何処か」を探るために、メイヨーはバンク配線観察室から得られた成果を取り上げている。

バンク配線観察室の研究で新たに発見されたこと、それは、「生産制限」と称される現象であった。しかしメイヨーは「この言葉〔生産制限－引用者〕が本質的に誤りである極度の単純化を表していることは、直ぐに見出された」とし、「『生産制限』と描かれる症状があるところでは何処でも、ある種の激怒ないし個人の無力さもまた示されていた」と述べている<sup>32)</sup>。彼は、「生産制限」そのものに注目せずに、「無力さ」という労働者の仕事への適応問題へ焦点を置く。

メイヨーは、労働者と仕事の関係を問題とする。監督者が労働者に仕事を与え、"やるか、やらないならやめよ"という態度では、患者に有無を言わずに薬を与えるのと同じである。「もし個人が、自分の仕事の状況を十分に理解して働くことができなければ、機械とは異なり、彼は、自分の意に反しながら働くのみである」。これが「人間の本性」である<sup>33)</sup>。労働者が担う仕事为何のためであり、与えられた仕事が労働者にとってどのような意味を持っているか、が重要であるが、メイヨーは、労働者と仕事の間には「有効的な関係が何も確立されていない」とする。こうした論理展開から労働者の動機づけやモラルの問題が指摘されるのは、きわめて妥当である。そして経営の課題解明において、仕事の性質、仕事を与える監督者と労働者との関係、監督の方法、そして命令授受の問題が取り上げられることになる。

だが『産業における人間問題』において、メイヨーの関心は別に向けられていく。「作業における人間による協働の永続性は、原始社会でも先進社会でも、人々と彼らの他人への態度との

間の関係を規制する非論理的な社会準則 (a non-logical social code) の発展につねに依存している」と彼は主張し<sup>34)</sup>、その社会準則の解明にあたって、職場や企業ではなく、労働者たちが生活を行っている社会へと眼を向けることになる。それは、彼がフランスの社会学者であるE. デュルケイム (Emile Durkheim, 1858-1917) やアメリカの歴史家であるH. ブルックス・アダムス (Henry Brooks Adams, 1838-1918) の所説を取り上げていることからでも明らかである<sup>35)</sup>。

これが、メイヨーのバンク配線観察室の研究に基づいた主張である。このバンク配線観察室の研究から導き出されたことは、「生産制限」と称される労働者の行動である。それを明らかにするために彼が働いている職場、作業集団に注目し、そして非公式組織の概念が提示され、それが人間関係論を特色づける一つとなるが、メイヨーの『産業における人間問題』にはそれが見られない。労働者と仕事の関係に注目し、労働者にとっての仕事の意味を問う場合、労働者の個人状況もさることながら、彼の職場での社会関係の問題に眼を向けなければならないはずであるが、メイヨーには見られないのである。

メイヨーは、次節で取り上げるレスリスバーガーとディックソンのバンク配線観察室に焦点を置いた研究報告書の「緒言」を書き、バンク配線観察室が「研究の中でも最も興味ある局面である」と評価し、2つのことを指摘している。第一に、「この研究は、最初のテスト室実験で得られたすばらしい結果が、技術組織ないし工場の権威と労働者自身の自発的社会組織 (the spontaneous social organization) との間の好ましい均衡 —— 作業部門ないし他の工場では一般に見出されない均衡 —— の達成に大きく拠っていることを示し」、第二に、「それは、非常に有用な一連の事実 —— 職場での自発的社会組織の事実 —— の注意を促した。これらの事実は、心理学および生理学的研究で見落とされていたのであった」と。メイヨーのここでの強調は、技術組織と自発的社会組織との均衡であり、新たな事実としての自発的社会組織への注目であり、それまでの心理学的、生理学的研究から社

会学的研究へと向けられることになったとしている。自発的社会組織は非公式組織を示しているが、彼がバンク配線観察室の研究で非公式組織の発見に注目するならば、その非公式組織の関連において労働者の生産制限を述べるべきではなかったろうか<sup>36)</sup>。

しかし同じ「緒言」の最後に、彼は、次のように述べている。「わたくしは、この最後の実験でなされた方法ないし観察を記述しようとするものではない。こうすることは報告にゆだねる。しかしながら、読者は、面接方法が捨て去られることはないということを思い出すべきである。逆にそれは直接的な、同時の観察によって補われ、強化される」と<sup>37)</sup>。そこには、観察から導き出された非公式組織の記述はない。その非公式組織の発見を実際の研究に携わったレスリスパバーガーたちに譲ったのかもしれないが、しかしわたくしは、面接方法のみの強調で終わっていることに違和感を覚える。

『産業における人間問題』の15年後に著した『産業における社会問題』でもメイヨーは、ホーソン・リサーチのバンク配線観察室の研究成果を検討している。しかし、そこでも面接および面接方法が中心となっており、“メイヨーの人間関係論への貢献は何か”、が改めて問われなければならない<sup>38)</sup>。

## 第6節 1934年報告書：行動の斉一性と概念の設定

ホーソン・リサーチの体系的な報告書は、1939年にレスリスパバーガーとディックソンの手によって、『経営と労働者』の表題で公開されている<sup>39)</sup>。しかしその5年前に、そしてメイヨーの『産業における人間問題』の公開された1年後に、同じ表題の報告書が公開されていることは意外と知られていないし、それゆえ、それについて論じられたことはなかった<sup>40)</sup>。この報告書は17頁の小冊子で、ハーバード大学経営大学院が公開したホーソン・リサーチの研究成果としてメイヨーに続くものである。しかしメイヨーとは異なり、この小冊子は一連のホーソン・リサーチの中でもバンク配線観察室の研究を中心に、とくに「生産制限」と称される労働者の行動を取り上げ

ていることは、その研究成果がいかに重要であるかの証しである。

この報告書に「緒言」に寄せたメイヨーは、「この短い研究書の著者たちは、産業工場における人間関係 (human relations) のウェ스턴・エレクトリック実験研究の報告を出版する準備をしている」と書き始め、「完全な報告が出た暁には、ウェ스턴・エレクトリック研究に対する産業界の高い関心と価値が、事業経営者や管理者に認められるであろう」と述べている<sup>41)</sup>。そして、「この冊子は、最後のホーソン実験で明らかになった『生産高の制限』の困難な問題に対する興味ある解明を、ウェ스턴・エレクトリック会社の役員、そしてその他の場所にいる熟練研究者たちに単に伝えることが意図されている」としている。

もちろんこの冊子は、1939年の体系的な『経営と労働者』と比べれば、生硬であり、考え抜かれた内容ではない。しかし、それゆえにこそ、彼らの見解の本質を掴むことができる。以下に検討を行ってみよう。

レスリスパバーガーとディックソンは、最初にバンク配線観察室に至るまでのホーソン・リサーチから得られた内容を、以下のように述べている<sup>42)</sup>。

この探求の過程において、多くの産業問題が、従業員の社会組織（現実の人間情況）と会社によって技術的に論理的に描かれている組織（青写真）とを区別する失敗から、しばしば誤って述べられていることが明らかになった。従業員間にある、そして従業員と監督者の間にある人間相互関係が、技術組織にまったく反映されていないことが判明した。多くの場合、技術組織は現実の人間情況を不完全にしか映していなかった。結果として、技術組織のみに基づいた問題のどのような言明も、ある本質的な事実を無視せざるを得なかった。

技術組織と社会組織を識別する必要性が、多くの産業問題の理解にとって不可欠である。産業上の議論をしばしば人間性の邪悪さあるいは技術組織のみの論理的欠陥のいずれかに

帰する限り、診断ないし救済の見地からみた結果は不充分であることを免れない。それゆえ本報告書は、ホーソンにおけるいくつかの作業小集団に存在している人間問題を提示し、それらを十分に理解するためにこの識別の必要性を示すものである。

彼らが面接を通して労働者の集団の間に見出したものは、「労働者集団の生産高だけに見られるのではなく、労働者のお互いに向けられる、また監督に向けられる、そして会社の方針に向けられる労働者の態度にも見られる行動の斉一性 (a uniformity of behavior)」である。そして、この「行動者斉一性」が強く示唆しているのが「労働者間にある組織 —— 自分たちの幸福にとって脅威であると労働者が解する業務内容に対抗する防衛目的のための団結 —— 」であり<sup>43)</sup>、人間関係論の主要な概念となる非公式組織へと到達することを予め示す。

レスリスバーガーとディックサンが用いた「斉一性 (uniformity)」の用語は、ヘンダーソンが提唱している科学方法にとって不可欠のものであり、独特の用語である<sup>44)</sup>。彼ら、とくにレスリスバーガーは、ヘンダーソンが主宰するパレート・セミナーを通じて学び得た科学方法に従って、ホーソン・リサーチの成果を理論構築しようとしていることが理解される。

一つひとつの事実は感覚による観察と操作についての言明であるが、斉一性は、個々の事実の中から共通して見出される事実である。科学への道はこの斉一性をどのようにして掴まえ、説明するかである。ヘンダーソンによると、斉一性を見出し、また説明するためには概念、そして概念的枠組み (conceptual scheme) が必要となる。レスリスバーガーとディックサンが新たな概念を提示することは、ホーソン工場における労働者の行動の新たな斉一性を明らかにすることである。

労働者の「行動の斉一性」は、主にホーソン・リサーチの面接によって暗示されていた。しかしながら、作業中の集団を直接に観察する機会がほとんどなく、また保存されている記録から

は労働者の生産高の意味をほとんど掴み得ないことから、作業集団に関する精確な情報を得るためにバンク配線観察室の研究が行われた。これまでと同じように面接者が配置され、仕事、同僚、監督者への態度を知り、また彼らの個人史と工場外の状況をできる限り知るために個々の工員と面接をした。他方では観察方法が強調され、独立して観察者が配置され、成果の記録をとり、工員たちの行動をつぶさに観察したことは、すでに述べた通りである。

1931年から約半年に渡る作業集団の観察と面接から、レスリスバーガーたちは2つの観察内容を示す。すなわち、「第一に、会社には、会社によって規定されていない多くの人間相互の関係があった」、「第二に、会社は人間関係がどうあるべきかを規定していたが、いくつかの事例では、それらは現実的に、また論理的に描写されるようでは全くなかった」とする。そして彼らは、行動の斉一性を明らかにすべく、これらの観察の説明に向けて3つの概念を提示する。「技術組織 (technical organization)」と「社会組織 (social organization)」、そして「非公式 (社会) 組織 (informal (social) organization)」の概念である。

技術組織は、「経営によって論理的に、技術的に表示された(強調は、原文)」組織を指す。それは、会社の青写真であり、作業単位の機能的関係と内部および関係間にわたる権限のラインを示している。社会組織は、「現実の人間情況、つまり従業員間の、そして従業員と監督者の間に存在している現実の個人的相互関係 (personal interrelations)」を指す。そして非公式 (社会) 組織は、「技術組織には何も表示されていない (たとえば、非公式のリーダー、非公式の従業員集団など) 社会組織の局面とともに、ある技術的な表示はあるが、それら技術的な表示 (例えば、集団支払計画) とは一致していない社会組織の局面」を指す<sup>45)</sup>。

提示されたこれらの概念および概念規定は、1939年の最終報告書と比べて曖昧であり、不十分さがある。しかしこれら概念の使用について、レスリスバーガーたちが「産業組織における社

会組織を技術組織から区別するわれわれの目的は、単に実用的に過ぎない」と述べていることに注目しなければならない。概念とは、それが真実であるかどうかではなく、ある特定の現象を説明するための道具である、というヘンダーソンの立場である。現に彼らは、「この区別が適用されうるあらゆる産業組織が『悪い』とか『独特である』という理由で推論されたり、あるいはそれがどうかしていると推論されることは決してない。こうした2分法がどのような社会制度にも適用されることは明白である」とし、「われわれは、その区別が、今われわれが考察している産業における一定の人間問題の解明にとって有用であると信じる」としている<sup>46)</sup>。

このようなレスリスバーガーとディックソンの理論構築への姿勢は、1927年にパレートに出会い、それを契機として人間の相互作用を中心とした社会科学の成立可能性を信じて強力に啓発を行ってきたヘンダーソンの科学方法に基づいている。では、彼らがこれらの概念を用いて、労働者の行動の斉一性をどのように示しているか。

## 第7節 1934年報告書：「生産制限」の意味

レスリスバーガーとディックソンは、技術組織、社会組織、非公式組織の3つの概念を用いて、バンク配線観察室での「生産制限」と称される労働者の行動を分析する。彼らは、その説明として、労働者の責めとする解釈、経営陣と労働者との間の明白な敵対の表れとする解釈、そして直接の監督者の責任とする解釈を示した後、自らの解釈を、以下のように示す<sup>47)</sup>。

・・・われわれが記述する現象が「制限」と言われるのは、技術組織の論理に限ったことである。すなわち、従業員は、生産できるはずなのに、生理的要因が生産高を限定する唯一の要因であるかのように生産をしてないのである。このような行動を「制限」として記述するのではなく、従業員は技術組織の論理が示す方法では行動していない、と記述した方がよい。・・・

上記の誤った解釈のほとんどが、社会組織を技術組織が表示しているものと一致しているか、一致すべきであるかのように扱うことから生じることは、今や明らかである。技術組織は、現実の人間情況の価値と意義のあるものしか表していない。それは、経営者集団の利害と感情を直接に、また相当の程度を表しており、従業員の利害と感情を間接的にしか、またほとんど表していないのである。

彼らは、更にもう一步踏み込み、「このような問題を『制限』、『間違った監督』、『謝った経営』という表現で述べることで、症状を原因と思い違いをし、そこに深くかかわっている社会的要因を無視する」として、それらの症状を生み出している「原因」を解明すべく「社会的要因」に眼を向ける。レスリスバーガーたちは、眼を向けるべき「社会的要因」を、メイヨーのように工場の外ではなく、労働者が作業を行っている職場、工場に求めるのであり、それを社会組織、とくに非公式組織によって捉える。

非公式組織の機能は、「労働者が働く環境のあまりに急激な変化に対する擁護として特徴づけられ」、「作業の確立した手順ないし個人的な相互関係でのどのような変化ないし変化の恐れに対してもなされる組織化された抵抗である」。労働者への変化を引き起こすのは技術組織である。費用を下げ、製品の品質を改善するために労働者の仕事に変化を導入する。こうした変化は作業条件の改善や労働者の所得向上をも意味することにもなるが、「この変化への抵抗は、生産高を一定に維持する駆け引きに見られるだけでなく、労働者の行為の正当化を与えるすべての理由に含意されている」。

なぜならば、第一に、労働者は高度に階層化されている組織の最下層におり、技術組織には最低にしか参加していない。それゆえ、変化を導入する側の人々の感情を同じ程度には共有しておらず、「労働者は、彼らが行わない変化に自らを順応しなければならない立場に常にある」。

第二に、多くの変化は、彼の仕事に意味や意義を与えている事柄そのものを彼から奪う。労



働者の仕事への関係、確立した作業の慣行、同僚等の個人的な相互関係のあり方など、そうしたものを規定し支えているのは伝統や習慣、さらには「社会準則 (social codes)」であり、「それらは、ゆっくりと多くの時間をかけて発展した。それらは論理の産物ではなく、深く根ざしている感情に基礎づけられている」。

労働者にとって仕事の意味や意義を与えているこれらの社会準則と習慣は、彼の仕事への関係、同僚との関係を規定しているが、急激な変化を受け入れられない。それゆえ、変化に必然的な「こうした準則との絶え間ない衝突は、欲求不満の感覚、どのような形態でも技術変化に対する不合理な憤慨、そして究極的にわれわれが記述してきた従業員組織 —— 技術組織に対比される実践や信条の体系 —— の形成へと必ず導く」のである。

技術組織の視点から捉えられる労働者は、主に経済的動機によって動機づけられ、多少とも論理的に行為する。この視点は、社会組織における労働者の立場を無視し、彼らがもたらすこうした感情を無視し、彼らを単に個々に孤立した人間として捉え、彼らの仕事をいかなる社会機能とも切り離して考えることになる。レスリスパバーガーたちは、「それは、彼らの仕事に意味と意義を与え、有効な協働を可能とする事柄そのもの —— 労働者の集合的慣習と信条 —— に関連して取り扱うことに失敗する」と主張する<sup>48)</sup>。

労働者の「生産制限」と称される行動は、技術組織という視点からであった。しかしそれは現実の人間状況の理解に基づくものではなく、レスリスパバーガーとディックサンは、労働者の行動の斉一性を社会組織によって説明する。すなわち、特定の社会慣習や社会準則を共有している労働者が、急激な技術革新による変化の導入に対して順応できないことからくる「変化への抵抗」であり、「その結果は、すべての革新への闇雲の抵抗をもたらし、技術組織への対抗として低いレベルでの社会組織の形成を誘発することである」と。

このようにレスリスパバーガーとディックサン

は、バンク配線観察室で掴み得た労働者の行動の斉一性を、技術組織、社会組織、とくに非公式組織の概念によって明らかにしたのである。それは、労働者を他と切り離された個々の存在としてみるのではなく、また、工場の外での生活との関連ではなく、工場における社会的かわりの中での存在として捉えたものであった。最後に彼らは、「この分析が正しければ、道徳が明らかになる。もし人間協働が個々人のお互いに対する行動や態度を規制する社会準則に基づくならば、それらに代わることができる論理的な装置は何もない。科学技術の発展は、こうした準則を前提にし、それらを使用しなければならない。したがって、労働者の間の協働を促進するどんな計画も、単に論理的観点からのみではなく、現実の社会組織への効果を考えなければならない。どのような人間企業体の成功する経営も、その過程において協働が拠って立つ社会的基盤を破壊せずに、より能率的な方法を導入する能力に大きく依存している」と結論づけている<sup>49)</sup>。

## 第8節 おわりに：人間関係論の芽吹き

これまで、ホーソン・リサーチ最後の調査研究であり、人間関係論の形成にとって最も重視すべきバンク配線観察室の研究を取り上げ、その研究成果に対するメイヨーの所説とレスリスパバーガーとディックサンの所説を明らかにしてきた。その結果わたくしは、メイヨーとレスリスパバーガーたちとの見解には大きな隔たりがあり、レスリスパバーガーとディックサンは、メイヨーとは異なる立場に立って理論構築の道を歩み始めたことを見出した。

メイヨーはレスリスパバーガーやウォーナー、そしてホワイトヘッドたちをホーソン・リサーチに参加させ、ハーバード・グループを中心とした人間関係論を生み出す機会を提供した。このことの功績は十分に評価していい。だがメイヨー自らは、労働者の「生産制限」を技術組織と社会組織との関連で捉えることはせず、「生産制限」という症状に関連する「社会的適応への無力さ」に焦点を向け、その解明のために工場

の外の社会生活へと考察を進めていったのである。

レスリスバーガーは、メイヨーの『産業文明における人間問題』の第4版(1968年)に「序文」を寄せ、「組織行動についての有用な思考方法の発見者」であることがメイヨーの「最大の貢献」であると述べ<sup>50)</sup>、わが国のメイヨー研究者の桜井信行博士は「このレスリスバーガーのメイヨー評価にぜんぶくの賛意をおしまないであろう」されている<sup>51)</sup>。博士によれば、「有用な思考方法」とは「仮説もしくは概念体系」であり、それを「均衡仮説」とし、メイヨーはW. キヤノンの均衡概念に基づくホメオスタシス機能を人間集団に展開したとする<sup>52)</sup>。しかしすでに明らかにしたように、均衡概念を人間有機体のみならず、人間の相互作用にハーバードにおいていち早く導入したのは、他ならぬヘンダーソンであったことを忘れてはならず、メイヨーの独創ではない。

さらに、「メイヨーが均衡概念を組織行動論に適用しているか」という問題がある。組織行動論は、「組織体の中で人々はどのように行動するものであるかに関する研究」であり、今日の組織論を構成し、経営学の基礎をなしている。桜井博士が依拠しているレスリスバーガーによれば、メイヨーは、「われわれは、異なった環境の中で生存を続け、その均衡を維持しようと努めている自然的・有機的全体ないしシステムとして組織を研究しよう」と語っていた。これは組織行動の研究の姿勢を示す。続いて彼は、「こうした見方が許されるならば、複雑な状況における多くの要因をさらに特定化して、『その一般的結果が労働者にとっても産業にとっても不満足であるとしても、不均衡の性質を発見し、妨害の根源を発見すること』をしていこう」と述べている<sup>53)</sup>。

だが、この最後の「不均衡の性質を発見し、妨害の根源を発見すること」において、メイヨーが労働者の均衡を妨害する要因の解明のために、工場外の社会に眼を向けたことは、すでに確認したところである。桜井博士の言葉を用いれば、博士とは逆の評価になるが、メイヨーは「ミク

ロ社会科学」の領域から問題意識を汲み取りながらも、その展開を「マクロ社会科学」の領域で行い、組織行動論という「ミクロ社会科学」ではなかった。もちろん、バンク配線観察室での研究成果のみの取り扱いをもって、メイヨーの所説を評価するのは賢明ではないかもしれない。しかしこれまでの考察からすれば、わたくしは、メイヨーを「人間関係論の父」とすることに慎重にならざるをえない。

他方、レスリスバーガーとディックサンは、同じバンク配線観察室の調査研究を取り上げながらも、「生産制限」そのものに焦点を据え、「生産制限」と表現されている労働者の行動を、その行動が行われている場である産業組織の中で解明しようとした。ここに、彼らのメイヨーとの決別がある。

決別の背景にはいくつかの要因が考えられる。第一に、バンク配線観察室の研究方法である。それまでの研究方法は、面接計画での面接方法にみられるように、精神病理学の立場に立っていた。しかしバンク配線観察室での方法は、面接方法とともに、ロイド・ウォナーの助言による社会人類学の立場に立った直接の観察方法を中心とするものであった。1934年報告書の執筆者の一人であるディックサンはウォナーの助言を受け、自らバンク配線観察室の観察者であった。そうした研究方法の違いが、労働者の「人間情況」について彼の「個人情況」ではなく、労働者が働く場である具体的な作業集団に焦点をあて、彼の行動の新たな事実発見に向かわせたのである。

第二に、レスリスバーガーとディックサンが理論構築するにあたって依拠したものは、ヘンダーソンの提唱した科学方法である。ヘンダーソンは、パレートに出会うことによって社会科学の可能性を確信し、そのためにパレート・セミナーを主宰して人間の相互作用の科学研究を広めることを精力的に行い、レスリスバーガーはそれに参加していた。レスリスバーガーたちが著した報告書は、わずか17頁という短いものであったが、まず観察による具体的な現象を示

した。次に、それらを事実として明らかにするために概念枠組みを提示し、それに基づいて分析を行い、労働者の行動の斉一性を明らかにしようとした。こうした説明の仕方には不十分さが目立つものの、V. パレートの『一般社会学概論』の論理構成と類似している。彼らの論理構成は、メイヨーよりもむしろヘンダーソンに負うところが大きく、ホーソン・リサーチに基づく産業組織における人間情況の科学化を目指したといえる。

もちろん、彼らの理論構築のこの段階における概念提示の不十分さは、以下のように、1939年の最終報告書と比べてみれば明白である<sup>54)</sup>。

#### ＜1934年と1939年の概念対比＞

1934年『経営と労働者』	1939年『経営と労働者』
技術組織 社会組織 非公式組織	技術組織 人間組織 個人 社会組織 公式組織：費用と 効率の 論理 非公式組織：感情の 論理

まず、技術組織に対比される組織が、1934年では社会組織である。この技術組織と社会組織を対比関係で捉えたのは、おそらくはレスリスパージャーが最初であろう<sup>55)</sup>。しかし1939年では技術組織に対比されるのは人間組織であり、社会組織が個人とともに人間組織の要素となっている。また、社会組織の構成要素は、1934年では非公式組織だけであるが、1939年では公式組織が加わっている。さらに1939年では、公式組織を貫く「費用」と「効率」の論理が、非公式組織では、「感情」の論理が示されている。1934年の段階では、そうした論理が示されず、説明として「社会準則」、「習慣」あるいは「道徳」という用語が示されているものの、概念としては論じられていない<sup>56)</sup>。

このように、1934年の段階では概念の曖昧さが目立つ。社会組織や非公式組織の概念規定の

曖昧さはもちろんであるが、1939年では明示されている個人の概念がない。そうした意味で概念的枠組みとしては不十分である。不十分であるゆえに、逆に彼らの主張も読み取れる。つまり、個人という概念が欠落していることから、彼らは個々の独立した存在としての人間には注目していない。個々の人間が有している主体性や自律性よりも、「社会組織における労働者の従属する立場 (the subordinate position of the workers in the social organization)」という記述に象徴されるように<sup>57)</sup>、労働者は社会組織に所属し、彼らの行動はその組織にある社会準則、あるいは道徳に従う人間、という「社会人」の人間観を明確に読み取ることができる。

レスリスパージャーとディックサンは、労働者の行動を、彼が働いている職場の人間情況から説明をしている。彼らによれば、「生産制限」と称される行動も、科学的管理法のF. W. テイラーの言う「組織的怠業」も同じ論理に立つ。ともに技術組織の概念のみでの説明であるからである。彼らは、メイヨーのように労働者の工場外の世界の社会生活の要因に求めることはせず、工場における職場の「現実の人間情況」という視点 (the point of view) から社会組織、そして非公式組織の概念を設定し、その説明を試みたのである。それら概念において問題があるとしても、明らかに彼らはテイラーの科学的管理法を乗り越えようとし、経営学史上において新たな地平を切り拓くための第一歩を確実に踏み出したのである。

ホーソン・リサーチの最終報告書である『経営と労働者』は、膨大な調査研究の資料がホーソン工場からハーバード大学経営大学院産業調査部に送られてきた1932年9月から1936年2月までの3年半の間に、メイヨーの指導のもと、レスリスパージャーとロックフェラー財団から資金を受けて滞在をしたディックサンによって、最終章を除いて精力的に執筆されていたのである<sup>58)</sup>。

(青森公立大学)

(2004年11月30日受付、2004年12月16日受理)

## 注

- 1) F. J. Roethlisberger, *The Elusive Phenomena: An Autobiographical Account of My Work in the Field of Organizational Behavior at the Harvard Business School*, Boston, Mass., Harvard University Press., 1977. p.51, p.50. レスリスバーガーについての研究は、坂井正廣博士を中心に続けられていたが、彼の死によってまだその途にある。坂井正廣「レスリスバーガーの知的人生：その時代区分」『青山経営論集』第35巻・第3号、2000年12月。坂井正廣「フリッツ・レスリスバーガー研究の基礎：『効率と協働』（1949年）の翻訳と解題を中心として」『経営情報学部論集』（中部大学）第14巻・第1・2号、2000年3月。
- 2) 桜井信之『新版 人間関係と経営者——エルトン・メイヨーを中心として——』経林書房、1968年、16頁、302頁。
- 3) 次を参照されたい。吉原正彦「科学のもつ一般性の追求——ヘンダーソンのパレード・セミナーの開設と『一般社会学概論』の英語訳版——」『青森公立大学経営経済学研究』第1巻・第1号、1996年3月。52-66頁。
- 4) 同じニューヨーク会議で行ったベンノックとバットナムの報告については、次をされたい。吉原正彦「ホーソン・リサーチとE. メイヨーの参加」『青森公立大学経営経済学研究』第10巻・第1号、2004年9月。21-37頁。
- 5) Letter from Emily P. Osborn to A. H. Young, Nov. 1929, Mayo Collection Folder 3.072, in Baker Library Archives, Harvard Business School. E. Mayo, *Changing Methods in Industry*, Mayo Collection Box 6 Folder 2.015, in Baker Library Archives, Harvard Business School. p.1. この資料には、1929年11月15日と手書きで記され、また手書きの修正が加えられている。これは、以下に収録されている論文の草稿であると思われる。 *Personnel Journal*, Vol. VIII, No.5, February, 1930. pp.326-332.
- 6) Walter B. Cannon, *Physiological Review*, Vol.9 No.3
- 7) E. Mayo, *Changing Methods in Industry*, *op. cit.*, pp.4-6.
- 8) *Ibid.*, pp.8-10.
- 9) E. Mayo, *A New Approach to Industrial Relations: An Illustration of the Applicability of Modern Research Methods to the Field of Business*, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1930. p.11. ここに記載されている内容は、メイヨーが1929年12月にアメリカ経済学会（American Economic Association）のワシントンで開催された第42回年次大会で報告した内容を含み、また1930年に経営大学院の同僚に対して行った報告である。Letter from E. P. Osborn to A. H. Young, Oct. 1930, Mayo Collection Folder 3.073, in Baker Library Archives, Harvard Business School.
- 10) F. J. Roethlisberger and W. J. Dickson, *Management and the Worker: An Account of a Research Conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago*, Cambridge, MA., Harvard University Press, 1939. p.388. 継電器組立作業テスト室では、テスト室で起こったすべてのことを正確に記録すること、そしてテスト室の友好的雰囲気を作り維持すること、という二つの機能は一人に任せられ、彼は二重の機能を果たしていた。p.22.
- 11) メイヨーが1929年11月の人事管理研究連盟での報告から1930年初めまでに、ホーソン・リサーチの成果について著したのは次の通りである。E. Mayo, "The Western Electric Company Experiment," *The Human Factor*, January, 1930; "Changing Methods in Industry," *Personnel Journal*, Vol. VIII, No. 5, February, 1930; "The Human Effect of Mechanization," *The American Economic Review*, Vol. XX, No.1, Supplement, March, 1930.
- 12) Letter from E. Mayo to Putnam, May 21, 1930, Mayo Collection Box 5 Folder 1.089, in Baker Library Archives, Harvard Business School.
- 13) Letter from Emily P. Osborn to A. H. Young, March, April and May 1930, Mayo Collection Folder 3.072, in Baker Library Archives, Harvard Business School.
- 14) "The Nature of Obsessive Thinking," in *Man-in-Organization*, Cambridge, Mass., The Belknap Press of Harvard University Press, 1968.
- 15) Letter from Emily P. Osborn to A. H. Young, May 1930, Mayo Collection Folder 3.072, in Baker Library Archives, Harvard Business School.
- 16) レスリスバーガーは、1931年の夏に作業部門の256名の監督者と面接を行った。F. J. Roethlisberger, *The Elusive Phenomena*, *op. cit.*, p.49. レスリスバーガーによれば、メイヨーと自分とはウェスタン・エレクトリック会社の中で分業がなされており、メイヨーは会社の最高経営層と、レスリスバーガーは監督者以下の下層の人々と接触を持っていた。
- 17) Letter from F. J. Roethlisberger to W. J. Dickson, Feb. 20, 1931, Hawthorne Studies-Microfiche Set/159, F13-F1 in Baker Library Archives, Harvard Business School.
- 18) F. J. Roethlisberger, "Mechanization in Industry," *Harvard Business Review*, Vol. IX No.1, October, 1930. pp.126-127. 彼が引用した面接結果の内容は、「警句的に表現すれば、われわれは、労働者が最悪の敵とみなしているのは、機械ではなく、ボスである、と言っているかもしれない。作業に対する嫌悪の原因、技術的原因に影響を及ぼす社会的原因、そして社会的原因の中でも最も重要なものは、労働者の規律への従属である。78の報告の中で30名の書き手は、企業の階層秩序によって彼らに行使される圧迫が彼らの労働における嫌悪の主要な原因であったと明白に示している」とする。pp.126-127.
- 19) Letter from E. Mayo to M. L. Putnam, 21 May, 1930, Mayo Collection Box 5 Folder 1.089 in Baker Library Archives, Harvard Business School. Letter from E. Mayo to David L. Edsall, January 19, 1931, Box 342 Folder 4070 in Rockefeller Archive Center. 経営学史研究の第一人者であるD. レンによると、ホーソン・リサーチの最初の段階で係わったマサチューセッツ工科大学のC. ターナーがバンク配線観察室の研究にウォーナーを助手として考えていた、とされている。しかし、注22) で示しているように、ウォーナーが、ヘンダーソンとメイヨーの研究の一部としてニューベリーポート（Newburyport）の研究資金をロックフェラー財団から得ていた情况进行るなら



- ば、レンの記述は事実と違うと思われる。Daniel A. Wren, *The Evolution of Management Thought*, 4th ed., New York, N.Y., John Wiley & Sons, 1994. pp.242-243. 佐々木恒男監訳『マネジメント思想の進化』文真堂, 2003年, 269頁。
- 20) Letter from W. Lloyd Warner to M. L. Putnam, July 3, 1930, Hawthorne Studies-Microfiche Set/159, F11-12 in Baker Library Archives, Harvard Business School. Cf., Richard Gillespie, *Manufacturing Knowledge: A History of the Hawthorne Experiments*, Cambridge University Press, Cambridge, New York, 1991. pp.154-158.
- 21) 同じ年に、後に取り上げるT. N. ホワイトヘッドも事業論助教授として、ハーバード大学経営大学院に就任した。前年に助教授となったレスリスパーガーとともに、メイヨーの構想を具体化するスタッフが整えられたといえよう。"Graduate School of Business Administration (Dean's Report)," from *The Report of the President of Harvard University, 1030-31*, in Baker Library Archives, Harvard Business School. p.6.
- 22) Letter from E. Mayo to David L. Edsall, January 19, 1931, Box 342 Folder 4070 in Rockefeller Archive Center. Letter from W. Lloyd Warner to M. L. Putnam July 3, 1930, Hawthorne Studies - Microfiche Set/159, F11-12 in Baker Library Archives, Harvard Business School. ウォーナーは、1930年末にニューベリーポートを訪れるとともに、「ニューベリーポートの共同体の包括的研究 (An Exhaustive Study of the Community of Newburyport)」の調査研究と自らの俸給 (3250<sup>ドル</sup>) のために、ロックフェラー財団の基金によるヘンダーソンとメイヨーの「産業危機における研究 (Research in Industrial Hazards)」から資金を受け、翌年から助手のオズボーンや院生を連れて本格的な研究を開始した。Letter from E. P. Osborn to Young, Nov. & Dec. 1930, Mayo Collection Folder 3.073, in Baker Library Archives, Harvard Business School. "With reference... 1/14/33," Box 342 Folder 4070, Rockefeller Foundation 1.1 200S in Rockefeller Archive Center. ニューベリーポートの研究は、他の研究とともにヤンキー・シティ・シリーズ (Yankee City Series) として知られている。W. Lloyd Warner and Paul S. Lunt, *The Social Life of a Modern Community*, Yale University Press, New Haven, Conn., 1941.
- 23) 11月、ホワイトヘッドとウォーナーは、産業調査室の新しいメンバーとなった。Letter from E. P. Osborn to Young, April and Nov. 1931, Mayo Collection Folder 3.073, in Baker Library Archives, Harvard Business School.
- 24) Letter from William Lloyd Warner to W. J. Dickson, Feb. 27, 1931, Hawthorne Studies-Microfiche Set/159, F7-8 in Baker Library Archives, Harvard Business School.
- 25) もちろんメイヨーは、マリノフスキーやラドクリフ・ブラウンと知己があり、人類学にも造詣が深いのであるから、ウォーナーの接近方法を決して否定していないことは、次の記述でも明らかである。「ある特定の部門において、毎日あるいは毎週の出来事や変化している社会的相互関係の観察は、面接での集団における個々人の多くの陳述が解釈され、また理解されるにあたって前後の事情を与えてくれる」と。E. Mayo, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, New York, The Macmillan Company, 1933, reprinted ed. by Arno Press Inc., 1977. pp.171-172.
- 26) Fritz J. Roethlisberger and William J. Dickson, *Management and the Worker: An Account of a Research Program Conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1939. p.389. ただし本文ではなく、脚注で示されている。その後に続いて、レスリスパーガーたちは、「しかしながら、この産業状況に対するそれらの詳細な適用について、彼はいかなる意味でも責任を有すべきではない」と述べている。
- 27) Letter from E. P. Osborn to A. H. Young, Jan. 1932, Mayo Collection Folder 3.074, in Baker Library Archives, Harvard Business School.
- 28) E. Mayo, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, New York, New York, The Macmillan Company, 1933. 村本栄一訳『新訳 産業文明における人間問題 ——ホーソン実験とその展開——』日本能率協会, 1967年. この翻訳は、F. J. レスリスパーガーの序文が加えられた、1960年に公刊された第4版である。
- 29) *Ibid.*, p.113.
- 30) *Ibid.*, p.114.
- 31) *Ibid.*, p.116.
- 32) *Ibid.*, pp.119-120.
- 33) *Ibid.*, p.119.
- 34) *Ibid.*, p.120.
- 35) *Ibid.*, Chap. VI and Chap. VIII.
- 36) メイヨー研究者のトラヘアも1934年論文の「緒言」を取り上げているが、「最も興味ある局面」の第一を引用しているが、それについて全体の文脈において捉えておらず、分析を行っていない。他方R. ギレスピーは、メイヨーの『産業文明における人間問題』を検討し、「バンク配線テスト室における問題は、近代産業社会の問題であった」と、暗にメイヨーを批判している。Richard C. S. Trahair, *The Humanist Temper: The Life and Work of Elton Mayo*, Transaction Books, New Brunswick, New Jersey, 1984. p.262. Richard Gillespie, *Manufacturing Knowledge: A History of the Hawthorne Experiments*, Cambridge University Press, Cambridge, New York, 1991. p.187.
- 37) E. Mayo, "Foreword," in *Management and the Worker: Technical vs. Social Organization in an Industrial Plant*, by F. J. Roethlisberger and William J. Dickson, Division of Research Business Research Studies - No. 9, The Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1934. p. vi.
- 38) E. Mayo, *The Social Problems of an Industrial Civilization*, Boston, Mass., Harvard Business School, 1945. pp.70-76. メイヨーは本書の第4章でホーソン・リサーチを取り上げ、その「第一の局面」の見出しとして「テスト室」(継電器組立作業テスト室)を、「第二の局面」の見出しとして「面接計画」を示している。しかし、彼はバンク配線観察室を取り上げているものの、独立の見出しとして設けられていない。彼の関心が何処にあるかが伺える。

- 39) F. J. Roethlisberger and William J. Dickson, *Management and the Worker: An Account of a Research Program Conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago*, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1939.
- 40) F. J. Roethlisberger and William J. Dickson, *Management and the Worker: Technical vs. Social Organization in an Industrial Plant*, Division of Research Business Research Studies - No.9, The Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1934. ただし、1939年の報告書とは副題が違っていることに注意を要する。不思議なことに、レスリスパーガーは、その自伝ともいえる『捉えがたい現象』において、この1934年の論文には一切触れていない。
- 41) E. Mayo, "FOREWORD," in *Management and the Worker: Technical vs. Social Organization in an Industrial Plant*, by F. J. Roethlisberger and William J. Dickson, op.cit., p. iii.
- 42) *Ibid.*, p.1.
- 43) *Ibid.*, p.2.
- 44) Lawrence J. Henderson, "Lecture at Class in Sociology 23, delivered October 3, 1935," Henderson Collection, Folder 16-11, in Baker Library Archives, Harvard Business School. p.8.
- 45) F. J. Roethlisberger and William J. Dickson, *Management and the Worker: Technical vs. Social Organization in an Industrial Plant*, op. cit., p.13. 強調は、原文のままである。
- 46) *Ibid.*, p.13.
- 47) *Ibid.*, p.15.
- 48) *Ibid.*, pp.15-17.
- 49) *Ibid.*, p.17.
- 50) レスリスパーガーの序文は、以下に収録されている。F. J. Roethlisberger, "On Elton Mayo," in *Man-in-Organization*, Harvard University Press, Cambridge, MA., 1968. pp.228-233.
- 51) 桜井信行『人間関係と経営者』上掲, 185頁.
- 52) 同書, 324-325頁, 118頁.
- 53) F. J. Roethlisberger, *The Elusive Phenomena: An Autobiographical Account of My Work in the Field of Organizational Behavior at the Harvard Business School*, op. cit., p.232.
- 54) F. J. Roethlisberger and William J. Dickson, *Management and the Worker: An Account of a Research Program Conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works*, op. cit., pp.565-567.
- 55) 彼は、「もし機械生産に従事する現在の労働者が、現状では自分たちの仕事から完全な満足を引き出すことができないとすれば、克服すべき障害は技術的であるよりも社会的である。」と述べている。F. J. Roethlisberger, "Mechanization in Industry," op. cit., p.126.
- 56) 社会準則の用語は、レスリスパーガーもメイヨーも用いているが、その準則がどこを基盤としているかに違いがあると理解される。いずれであっても概念としては不明確であり、労働者の行動を規制するものとしての概念の精緻化は、後の問題となる。
- 57) F. J. Roethlisberger and William J. Dickson, *Management and the Worker: Technical vs. Social Organization in an Industrial Plant*, op. cit., p.17.
- 58) F. J. Roethlisberger, *The Elusive Phenomena: An Autobiographical Account of My Work in the Field of Organizational Behavior at the Harvard Business School*, op. cit., pp.51-52.

## Abstract

---

The purpose of this monograph is to examine whether Elton Mayo is the founder of "Human Relations" or not. For this purpose, the author investigated The Bank Wiring Observation Room, the last Hawthorne Research. So, as the base of new facts found from the Research, the author inquired into Mayo's theory and Roethlisberger & Dickson's theory. Both co-authored one monograph.

Although Mayo's main interests were the worker's "utilities to social adaptation," the focus of his shifted from the worker in the industry to his and her social life in society. So, the author casts the serious doubts that E. Mayo is the founder of "Human Relations" in Management Theory.

On the other hand, Roethlisberger and Dickson focused their consideration on "restrictions of output" of workers and found the informal organization through clarifying their behaviors in industry. So, the author asserts that Roethlisberger and Dickson presented the theoretical base of "Human Relations."